

канд. екон. наук, доцент **Ларка Л. С.**
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ст. викладач **Гаврись О. О.**
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ДО ЕКЗОГЕННИХ ЗМІН

Українські підприємства вимушені функціонувати в умовах, що характеризуються високим ступенем невизначеності, тому, здійснюючи господарську діяльність, вони постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища, яке на сьогодні є досить нестабільним. Зовнішні фактори впливу, ті, які не залежать від діяльності підприємства, називають екзогенними. До таких факторів можна віднести, наприклад, спад кон'юнктури в економіці в цілому, значний рівень інфляції, нестабільність фінансового і валютного ринків, політичну нестабільність тощо, – всі вони характеризують реалії сучасної України. Таким чином особливої актуальності в нашій країні набуває проблема вдосконалення механізму адаптації підприємств до змін в зовнішньому середовищі та здатність своєчасного реагування на них. Від можливостей підприємства пристосуватися до екзогенних змін залежить його стабільне функціонування на ринку, що забезпечить перевагу над конкурентами.

Дослідженням розвитку соціально-економічних систем присвячені роботи таких науковців, як Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. [1], Бурмака М.М. [2], Бондар Т.В. [4], Таран-Лала О.М. [5]. Систематизація проявів впливу екзогенних факторів відображена у роботах Гаврися М.О. [3], Грінченко Р.В. [6], Матюх С.А. [9], Ларки Л.С. [14] та інших. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються аспекти управління розвитком соціально-економічних систем при адаптації їх стратегії до екзогенних змін.

В останні десятиліття суттєво посилилась дія чинників глобалізації світової економіки, тому проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища стала ще більш нагальною.

Доцільно зазначити, що будь-яке підприємство, функціонуючи у ринкових конкурентних умовах, а особливо в умовах тотальної глобалізації, повинно володіти інформацією про стан та перспективи власного розвитку, існуючі та потенційні проблеми з метою своєчасного розроблення обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності. Саме діагностика діяльності підприємства, яка має яскраво виражений цільовий характер, покликана сформувати необхідну інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на результатах аналізу, порівняння, узагальнення, групування, економіко-математичного моделювання тощо [1].

З огляду на вищесказане можна зробити висновок, що запорукою довгострокового виживання та ефективного розвитку є застосування підприємством стратегічного управління, яке передбачає встановлення цілей

підприємства на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Оскільки зовнішнє середовище швидкозмінне, то розвиток підприємств вимагає жвавих реакцій з боку керівників. Формування цілей має враховувати динаміку зовнішнього середовища та встановлювати параметри найприйнятнішого стану підприємства за певний період.

Ураховуючи те, що підприємство за своєю природою є соціально-економічною системою, при адаптації до екзогенних змін доцільно основну увагу сфокусувати на моніторингу стану досягнення цілей підприємства.

Система цілей підприємства повинна періодично переглядатися керівництвом та коригуватися під впливом екзогенних змін. Ринкове середовище функціонування соціально-економічної системи диктує жорсткі умови конкуренції, вижити й стати лідером в яких можливо лише на основі своєчасної реалізації програм розвитку. Тому в сучасних умовах економіки все більшої актуальності набувають питання розвитку таких систем, їх спроможність достатньо швидко та з мінімальними необхідними витратами реагувати на потреби ринку і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [2].

Чинники невизначеності поділяють на зовнішні і внутрішні. Прикладом зовнішніх чинників є нові економічні умови поставки і реалізації продукції, інноваційні досягнення наукових установ; останні податкові та митні зміни тощо. Внутрішніми факторами є: реконструкція і реформування підприємств, впровадження нових форм організації і оплати праці, зміни в кількісному і якісному складі працівників; розбіжностей у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі, технічні та технологічні помилки фахівців, надійність техніки тощо.

На сучасному етапі українська економіка в цілому, і кожне окреме підприємство, піддаються впливу додаткових факторів нестабільності, оскільки традиційні проблеми вітчизняної економіки і соціальної сфери зараз ускладнені військовим конфліктом у країні, а також суттєвим рівнем нестабільності на валютному ринку [3].

В даній роботі буде сконцентровано увагу на екзогенних чинниках, оскільки для прийняття раціональних управлінських рішень, що забезпечуватимуть ефективне функціонування та розвиток підприємства, а також, досягнення цілей його діяльності, необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу зовнішніх сил.

Можливість високого рівня розвитку залежить від проектної структури соціально-економічної системи того чи іншого ієрархічного рівня та ступеня повноти урахування системних відносин. Тривалість розвитку залежить від інтенсивності та типології факторів зовнішнього середовища, а також від накопиченого потенціалу системи. Коли дія факторів зовнішнього середовища спрямовується відповідно до тенденції структурних змін системи, яка іманентно їй властива, соціально-економічна система спроможна забезпечити сталий розвиток [4].

Таким чином, з одного боку, підприємства мусять постійно усвідомлювати новий характер змін у довкіллі й ефективно на них реагувати, з іншого боку, потрібно розуміти, що й самі підприємства продукують зміни

в зовнішньому середовищі, створюючи та випускаючи нові види товарів і послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій.

Характерними особливостями функціонування підприємства на ринку є висока швидкість та динамічність змін, що відбуваються на ньому. Така швидкість та динамічність накладають свій відбиток на необхідність адаптації діяльності підприємств до цих змін. Адаптивність – здатність змінювати форми й методи управління залежно від обставин, що виникають. Вона можлива, якщо система управління здатна міняти в залежності від ситуації свою структуру й правила (алгоритми) дій [5]. Адаптивність – одна з необхідних умов надійності. Управління адаптаційними змінами, що базується на науково обґрунтованому підході, є запорукою формування конкурентоспроможного підприємства в умовах ринку [6].

Аналізуючи процес управління адаптацією діяльності підприємств до змін, необхідно вирізняти їх можливі варіанти, що існують в сучасних умовах. Виділяють ряд ознак, за якими класифікують зміни, а саме:

- 1) за рівнем виникнення;
- 2) за функціональними напрямками діяльності підприємства;
- 3) за цільовою спрямованістю;
- 4) за характером змін;
- 5) за типом розвитку;
- 6) за факторами виникнення;
- 7) за спрямованістю розвитку;
- 8) за ймовірністю виникнення.

Детальніше зупинимось на шостій класифікаційній ознаці – за факторами виникнення зміни поділяються на екзогенні та ендогенні. Визначення переліку чинників, які впливають на діяльність сучасних підприємств є одним із найважливіших завдань ефективного управління. Такі чинники групують у дві основні групи: чинники, що діють ззовні (екзогенні) та внутрішні чинники (ендогенні).

Зовнішнє середовище охоплює сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників, що характеризуються складністю, мінливістю, взаємозалежністю і, як правило, невизначеністю. Мінливість, тобто швидкість зміни оточення підприємства, сьогодні є основною його характеристикою [7].

Здатність соціально-економічної системи досягати поставлених цілей визначається тим, якою мірою процесам управління притаманні властивості стабільності, оперативності, адаптивності, безперервності, оскільки вони сполучаються між собою [5].

Успішне досягнення цілей можливе, коли керівництво підприємства адекватно оцінює його потенційні можливості та слабкі сторони. Оскільки кожне підприємство функціонує у певному середовищі, то в ринковій економіці саме середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, великою мірою, детермінує його існування.

Середовище підприємства поділяють на зовнішнє (макросередовище та мікросередовище) та внутрішнє. Оскільки в даній роботі аналізуються екзогенні чинники впливу, тобто ті, які діють на підприємство ззовні, тож детальніше зупинимося на першій складовій.

Загальною рисою екзогенних факторів тобто факторів зовнішнього середовища є їхня неконтрольованість з боку підприємства, оскільки вони не залежать від нього. Тобто, зовнішнє середовище може здійснювати суттєвий вплив на діяльність підприємства та окремих працівників, але, при цьому вплив зовнішнього середовища не контролюється підприємством і підприємство не може впливати на нього. Відповідно до цього можна говорити про те, що якщо зовнішнє середовище здійснює несприятливий вплив на діяльність підприємства, послабити цей вплив підприємство може за рахунок укріплення своїх сильних сторін у внутрішньому середовищі [8].

Отже, до зовнішнього середовища підприємств належать:

- макросередовище (віддалене оточення), яке складається з факторів непрямої дії, тобто тих, що переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності. У межах макросередовища діють наступні фактори: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, технологічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні.

- мікросередовище (безпосереднє оточення) – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством. У межах мікросередовища діють такі фактори: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, так звані контактні аудиторії – заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує підприємство (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, місцеві державні органи та ін.). Існує думка, що саме чинники мікросередовища є своєрідним провідником впливу на підприємство факторів макросередовища [9].

Коливання кожного з перерахованих факторів здатне вплинути на діяльність підприємства, тож таку можливість необхідно враховувати при формуванні цілей підприємства, причому варто брати до уваги, що характер цього впливу буде залежати від рівня управління.

Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства передбачає цільове оцінювання його стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства із врахуванням соціальної складової [1].

Для оптимізації процесу постановки та формулювання цілей підприємства доцільно застосовувати технологію SMART-оцінювання, що дозволяє всебічно оцінити можливості та бар'єри на шляху досягнення цілей, а також знайти підґрунтя для зростання бізнесу. SMART – це абревіатура, утворена першими літерами англійських слів: конкретний (Specific);

вимірний (Measurable); досяжний (Attainable); доцільний, значимий (Relevant); обмежений в часі (Time-bounded).

Розшифровка слова SMART визначає основні вимоги до постановки цілей, що потрібні для запуску психологічних механізмів їх реалізації. SMART-підхід дає змогу з самого початку систематизувати всю наявну інформацію, визначити ресурси, терміни і сформулювати точні, конкретні завдання.

Реалізація нової парадигми розвитку сучасних підприємств обумовлює потребу визначення впливу екзогенних зовнішніх факторів на стратегію діяльності вітчизняних підприємств.

Епіцентр стратегічного орієнтування діяльності товаровиробників на національному та світовому ринках поступово переміщується з сфери економії витрат окремого товаровиробника в економію суспільних витрат за рахунок підвищення ефективності управління інтегрованими виробничими системами. Іншими словами, перехід до постіндустріального типу розвитку обумовлений змінами, що відбуваються як у соціально-культурній, так і техніко-технологічній сферах, які здійснюють синергетичний вплив на стратегічні орієнтири та перспективи розвитку товаровиробників за рахунок: 1) сфери економіки, де відбувається перехід до наукоємного та нематеріального виробництва; 2) сфери зайнятості, що характеризується домінуванням класу спеціалістів та техніків, які є основою для формування інтелектуально-креативної еліти; 3) «осьового принципу», згідно з яким джерелом інновацій є теоретичні знання. Відповідно, наука стає безпосередньою виробничою силою, а наукова діяльність – провідною сферою діяльності. Результатом перетворення науки в безпосередню виробничу силу стає збільшення питомої ваги знань у виготовлених товарах, що призводить до зниження ресурсоємності виробництва; підвищення конкурентоспроможності продукції та отримання високого рангу у економічній стратифікаційній системі. 4) майбутньої орієнтації, що базується на технічних та технологічних видах діяльності; 5) створенні нових «інтелектуальних технологій» [10].

За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому.

Стратегія бізнесу (ділова стратегія) – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів).

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо).

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як на поточний момент, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства

Можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах [11].

Стратегія підприємства легко описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій. Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів.

Стосовно вимог до стратегічних цілей, більшість авторів дотримуються ідентичних думок і виділяють наступні вимоги: конкретність, вимірюваність, досяжність, сумісність, конкретний термін прогнозування, гнучкість, стимулюючий характер, забезпечення можливості розробки конкретних планів дій [12]. Розглядаючи вимоги до стратегічних цілей, ряд вчених пропонує використання SMART-принципу.

Виходячи з визначених вимог, до принципів формування стратегічних цілей доцільно віднести формалізованість, стратегічність, системність, досяжність, хронологічність, узгодженість, гнучкість, послідовність формування. Принцип послідовності формування передбачає формування зовнішніх стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, а внутрішніх стратегічних цілей – на підставі зовнішніх.

Таким чином ціль має яскраво виражений вектор розвитку, який сприяє позиціонуванню підприємства у відповідному сегменті ринкових відносин в якості результативної організації, що вдало поєднує місію, цілі, стратегію, тактику та отримує позитивні результати на основі здійснення економічної діяльності. Правильно поставлена ціль має стимулювати розвиток підприємства в усіх його багатогранних аспектах. В рамках технології SMART правильність цілі відображається через її характеристики [13].

Механізм трансформації системи цілей підприємства під впливом екзогенних змін наведено на рисунку 1, з якого видно, що аналіз впливу екзогенних факторів повинен бути логічно пов'язаний з ризик-аудитом діяльності підприємства; характер впливу екзогенних факторів доцільно класифікувати за вектором впливу (позитивний, нейтральний, негативний). Інструментарій SMART-оцінювання вихідних цілей дозволяє визначити стратегію-орієнтир для подальшої діяльності.

Зупинимося детальніше на методичному забезпеченні основних етапів трансформації системи цілей підприємства під впливом екзогенних змін. При аналізі впливу екзогенних факторів пропонуємо застосовувати метод експертних оцінок. Розроблена форма для опитування наведена у табл. 1, 2.

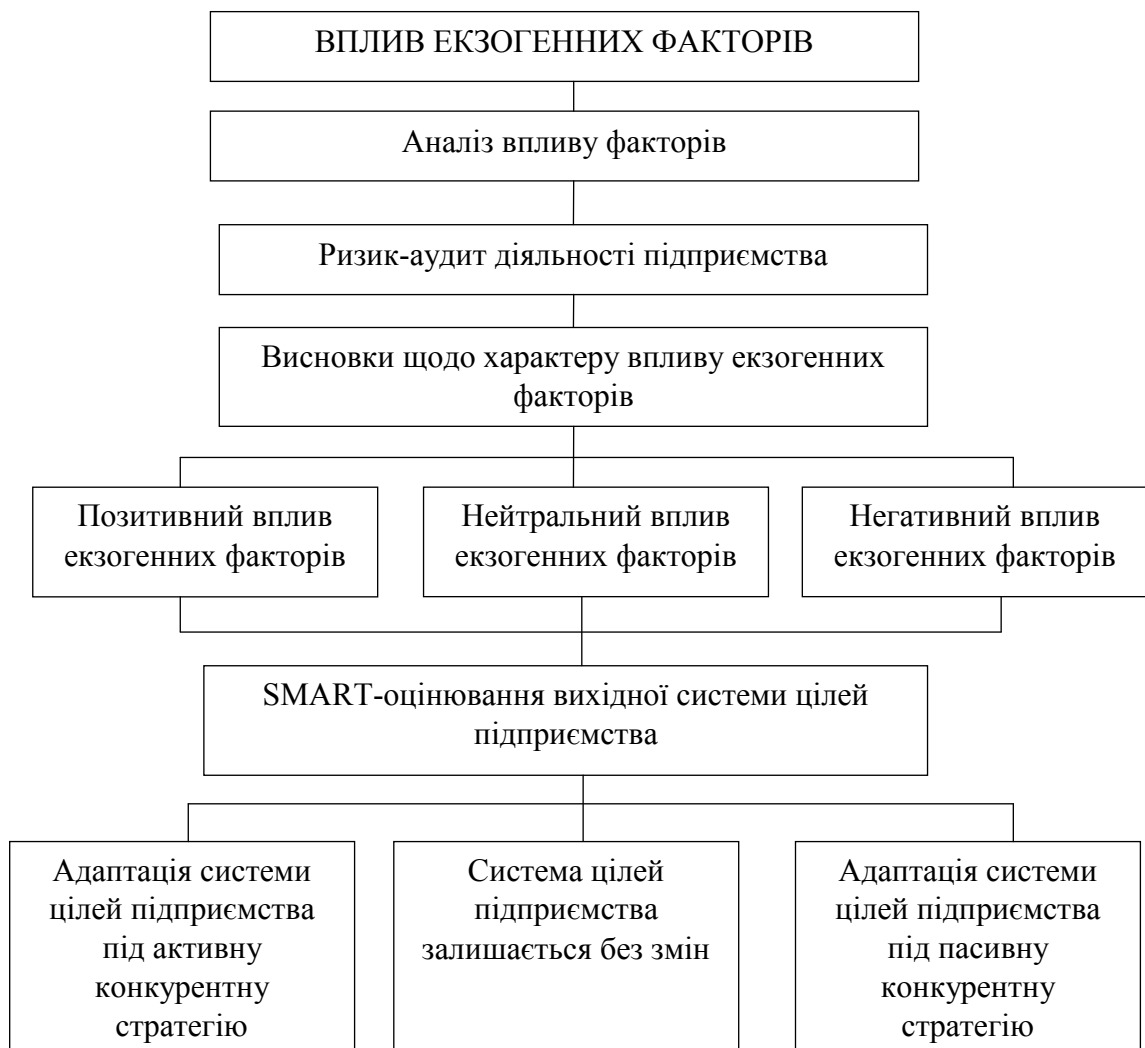


Рисунок 1 – Схема трансформації цілей підприємства під впливом екзогенних змін

Проведення ризик-аудиту дозволяє суттєво підвищити обґрунтованість заходів з мінімізації рівня ризику. Традиційно основними напрямками для мінімізації ризику є уникнення ризиків, лімітування концентрації ризиків, хеджування, диверсифікація, розподіл ризику та внутрішнє страхування [14].

На етапі проведення ризик-аудиту діяльності підприємства доцільно здійснювати якісне та кількісне оцінювання ризиків. При якісному оцінюванні ризиків доцільно визначити, які саме ризики впливатимуть на результати діяльності підприємства, при кількісному оцінюванні ризиків – з'ясовується розмір збитків підприємства при настанні ризикованої ситуації.

Розглянемо процес трансформації цілей підприємства під впливом екзогенних змін на прикладі ТОВ НВП «Алькор Дизайн», яке спеціалізується на виробництві та збуті декоруючих елементів для керамічної плитки.

Таблиця 1

Форма для аналізу впливу екзогенних факторів (макросередовище)

Фактори	Вагомість фактору	Оцінка впливу (максимум – 10 балів)	Зважена оцінка
Економічні	0,2	3	0,6
Соціальні	0,1	6	0,6
Політичні	0,1	5	0,5
Правові	0,2	4	0,8
Науково-технічні	0,1	6	0,6
Технологічні	0,1	7	0,7
Культурні	0,05	5	0,25
Демографічні	0,05	5	0,25
Природні	0,05	5	0,25
Міжнародні	0,05	5	0,25
Разом	1,00	–	4,8

Як видно з результатів опитування, загальний вплив факторів макросередовища спричиняє негативний вплив (4,8 бали з 10 можливих). Це можна пояснити нестабільною економічною та політичною ситуацією, складністю правового поля діяльності підприємства.

Таблиця 2

Форма для аналізу впливу екзогенних факторів (мікросередовище)

Фактори	Вагомість фактору	Оцінка впливу (максимум – 10 балів)	Зважена оцінка
Постачальники	0,3	7	2,1
Клієнти	0,3	6	1,8
Конкуренти	0,2	5	1,0
Посередники	0,1	5	0,5
Контактні аудиторії	0,1	5	0,5
Разом	1,00	–	5,9

Сукупний вплив факторів мікросередовища також має більш негативний характер, хоча ситуація дещо краща у порівнянні з впливом факторів макросередовища (5,9 балів з 10 можливих).

Ризик-аудит діяльності підприємства здійснено за основними видами підприємницьких ризиків. Результати аудиту свідчать про досить складні умови ведення бізнесу підприємством, тому цілі підприємства потрібно змінювати згідно новим умовам підвищеного ризику.

Наступний етап трансформації системи цілей підприємства при адаптації до екзогенних змін – аналіз відповідності наявних цілей підприємства новим умовам господарювання.

SMART-оцінювання вихідної системи цілей підприємства пропонується здійснювати за основними рівнями стратегічного управління: корпоративна стратегія, стратегія бізнесу, функціональна стратегія, операційна стратегія (див. табл. 3).

Таблиця 3

Форма для SMART-оцінювання цілей підприємства (корпоративна стратегія),
максимальна оцінка – 10 балів

Напрямок оцінювання	S (Specific) унікальність	M (Measurable) можливість виміру	A (Appropriate) актуальність	R (Realistic) реалістичність	T (Time bound) обмеженість у часі
Корпоративна стратегія	8	4	8	7	10
Стратегія бізнесу	9	6	7	6	10
Функціональна стратегія	7	8	6	8	10
Операційна стратегія	8	9	6	8	10

Результати оцінювання системи цілей ТОВ НВП «Алькор Дизайн» за основними рівнями стратегічного управління свідчать про досить високий рівень її збалансованості. Високі оцінки за критерієм «Обмеженість у часі» відображають розуміння керівництвом підприємства необхідності визначати горизонти планування при процесі формулювання цілей. Не досить високі оцінки за критерієм «можливість виміру» свідчать про якісний характер цілей, які не завжди можна оцінити за допомогою системи кількісних показників.

Оскільки оцінювання впливу екзогенних змін показало негативні результати, ТОВ НВП «Алькор Дизайн» доцільно адаптувати систему цілей відповідно до пасивної конкурентної стратегії. При трансформації системи цілей підприємства під пасивну конкурентну стратегію активізується песимістичний варіант значень показників згідно планів стратегічного розвитку.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

- екзогенні зміни постійно супроводжують господарську діяльність підприємств, тому удосконалення методичних підходів щодо адаптації підприємств до цих змін є актуальною проблемою;
- трансформація системи цілей підприємства повинна відбуватися за основними рівнями стратегічного управління на засадах SMART-технології оцінювання, що дозволяє здійснити комплексне оцінювання адекватності системи цілей підприємства новій ринковій ситуації;
- проведення ризик-аудиту при дослідженні впливу екзогенних змін на підприємство дозволяє визначити необхідність коригування системи цілей підприємства згідно основними типами конкурентних стратегій, що складає певну наукову новизну проведеного дослідження;

– апробація запропонованого методичного підходу щодо визначення доцільності трансформації системи цілей підприємства при його адаптації до екзогенних змін у діяльності ТОВ НВП «Алькор Дизайн» свідчить про необхідність застосування сценарного підходу при стратегічному плануванні ключових показників ефективності бізнесу, що дозволяє скоротити тривалість строку реакції на екзогенні зміни;

– оцінювання впливу екзогенних факторів одночасно з проведенням ризик-аудиту діяльності підприємства та SMART-оцінювання системи його цілей дозволяє досягти синергетичного ефекту за рахунок підвищення узгодженості системи цілей підприємства за основними рівнями стратегічного управління та підвищення обґрунтованості господарських рішень підприємства в умовах ризику.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11959/1/109.pdf> (дата звернення 28.01.2019).
2. Бурмака М.М. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 23. С. 37 – 50.
3. Гаврись М.О. Аналіз впливу факторів нестабільності на процеси відтворення основних засобів підприємств. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2014. № 64 (1106). С. 177 – 182.
4. Бондар Т.В. Формування механізму сталого розвитку соціально-економічних систем відповідно до концепції зеленої економіки. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d110.pdf> (дата звернення 28.01.2019).
5. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія, Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
6. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 223-226.
7. Полянська А.С. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5927> (дата звернення 28.01.2019).
8. Белова О.І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 235-241.
9. Матюх С.А. Екзогенні та ендогенні чинники впливу на економічну безпеку ВНЗ URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Matiukh_10.pdf (дата звернення 28.01.2019).
10. Шевчук О.А. Екзогенні фактори впливу на стратегічні орієнтири розвитку вітчизняних підприємств. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. С. 245-253. URL: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14015/1/37.pdf> (дата звернення 28.01.2019).
11. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2012. № 749. С. 55-60.
12. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. № 2. С. 88-95.
13. Охріменко О.О. Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 63-68.
14. Ларка Л.С., Шкрюгал О.В. Організація ризик-аудиту господарської діяльності підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 59 (1168). С. 39-42.